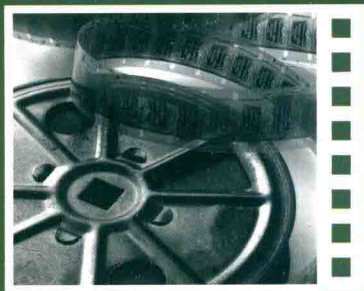


刘嘉◎著

中国电影院线 概论



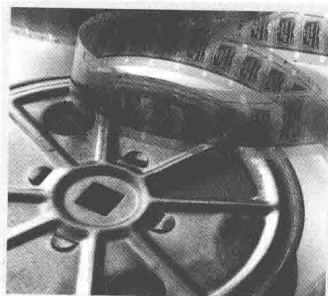
ZHONGGUODIANYINGYUANXIAN
GAILUN



人民出版社

著

中国电影院线 概论



ZHONGGUO DIANYINGYUANXIAN
GAILUN

人
民
出
版
社

责任编辑:李 惠
装帧设计:雅思雅特

图书在版编目(CIP)数据

中国电影院线概论/刘 嘉 著. —北京:人民出版社,2017.8

ISBN 978-7-01-017718-2

I. ①中… II. ①刘… III. ①电影市场—研究—中国 IV. ①J943

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 115138 号

中国电影院线概论

ZHONGGUO DIANYING YUANXIAN GAILUN

刘 嘉 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷 新华书店经销

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:16.5

字数:240 千字 印数:0,001-2,000 册

ISBN 978-7-01-017718-2 定价:42.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

北京电影学院现代创意媒体学院
“十三五”精品教材建设项目



前 言

2013 年中国年度电影票房达到35 亿美元（217.69 亿元人民币），一跃成为全球除北美之外第一大电影市场。在中国电影产业化呈爆发式增长的10 年历程中，上游电影制片和下游放映院线是助推产业快速成长、市场消费迅猛升级的两大引擎，也是助推中国电影产业发展的两大推手。本书以中国电影院线组建伊始为切入点，阐述了中国电影市场在21 世纪第一个10 年的行业改革和电影院线组建历史进程。20 世纪90 年代末，中国电影市场滑落至历史低谷（年度票房不足10 亿元人民币），那时就有美英权威统计机构预言：中国电影市场不止是一座金矿，简直就是一座尚未开发的钻石矿。连中国电影人自己也没有想到，有一天中国电影市场价值提升会直逼全球第一的北美市场。今天，中国电影市场已当之无愧地进入全球市场前列，全面了解中国电影院线的诞生、成长、发展以及未来之趋势，让更多年轻人走进电影市场第一线，成为院线和影院放映业的新生力量，为中国电影注入充满活力的新鲜血液，进而为中国电影从大走向强而努力，是本书教学的宗旨。

目 录

第一章 中国电影院线元年·····	001
第一节 电影院线概述 ·····	002
第二节 放映市场的变迁 ·····	006
第三节 开启中国电影院线(2002年6月)·····	010
第四节 早期院线市场格局 ·····	014
第二章 院线公司职能与组织架构·····	020
第一节 电影院线公司的职能 ·····	020
第二节 院线公司的组织架构 ·····	023
第三节 中国电影院线分类 ·····	027
第四节 院线公司盈利模式 ·····	031
第三章 中国电影院线的发展(2003—2005) ·····	038
第一节 院线转轨变型磨合期 ·····	038
第二节 院线发展的拐点 ·····	043
第三节 传统院线的改革与资源重组 ·····	047
第四节 院线市场发展中的渐变 ·····	052
第五节 院线之间实力与品牌的比拼 ·····	056
第四章 电影院线市场格局之变·····	060
第一节 新人者带来竞争理念 ·····	060
第二节 广东大地院线的蓝海战 ·····	063
第三节 资本对院线市场的影响 ·····	068

第四节	资本与权力结合的院线	073
第五节	院线发展的新趋势	077
第五章	中国院线实力与权利解析	079
第一节	没有结果的博弈	079
第二节	院线的话语权	084
第三节	院线实力与权利榜单解析	087
第四节	特色院线精简评析	105
第六章	电影院和影院投资管理公司	118
第一节	电影院市场地位演变	120
第二节	中国新型影院的兴起	122
第三节	以大型影院为主导的连锁经营模式	130
第四节	影院投资管理公司	133
第五节	混合体制的影院投资管理公司	147
第六节	影院投资管理公司转型院线	156
第七章	院线的签约与加盟	163
第一节	影投公司选择加盟院线	164
第二节	院线公司选择签约影院	168
附 件	独立影院运营商申请加盟院线的流程	171
第八章	放映数字化对院线发展之影响	173
第一节	中国电影数字放映发展基本状况	174
第二节	中国电影数字化放映的发展	177
第三节	中国电影数字放映市场格局	185
第四节	中国放映数字化发展的特点	187
第五节	放映数字化对院线发展的影响	188

第九章 影院与城市电影票仓·····	191
第一节 电影票仓的定义 ·····	191
第二节 中国三大电影票仓的形成及发展 ·····	193
第三节 新兴城市热为电影贡献更多票仓 ·····	201
第四节 地县级市场升温成就电影新票仓 ·····	208
第五节 提升观众价值是市场持续增长的基础 ·····	213
第十章 电影放映市场的边际效益·····	223
第一节 电影映前广告界定 ·····	223
第二节 早期的中国影院广告 ·····	225
第三节 电影广告的媒体化时代 ·····	228
第四节 媒体化时代的电影广告主体 ·····	231
第五节 电影媒体化的意义和影响 ·····	235
第六节 电影媒体化发展趋势 ·····	239
附录 思考题及参考答案 ·····	241
后 记 ·····	256

第一章 中国电影院线元年

2002 年是中国电影院线元年。从 2002 年 6 月开启中国电影院线制改革至今已有 15 年了，这场以“院线制”为切入点的改革，成为撬动中国电影产业终端环节最强力的一击。院线制改革涉及面之广，力度之大可用“惊涛骇浪”一词形容。院线制改革方案酝酿时间很长，根据当时中国电影业现状，行政管理作用有很强的主导力量，改革方案自上而下依靠政府主管部门的行政领导力量推行实施，行政主管部门全程指导这场改革。院线制改革前 3 年，是中国电影业最惨淡的 3 年，中国市场票房跌至历史低谷，（见表 1—1）。电影产量、观众、票房直线下滑，短短几年时间，国产电影市场份额从 20 世纪 90 年代中期的 90% 降至世纪之交的 37.5%。中国电影在 21 世纪初滑至历史谷底，寻无出路亟待另辟蹊径。

表 1—1 1999—2001 年中国电影市场统计

年度	观影人次	年度票房（亿元）	电影产量（部）	国产电影占比（%）
1999	3 亿	9	102	44
2000	1 亿	10	91	37.5
2001	5000 余万	8.6	100	41.75

在中国整体电影业都处于萎缩状态时，产业链条上各环节制、发、放都处于艰难困境中。20 世纪 90 年中期伴随着中国经济改革开放，电影业也不断推进了行业改革探索，这些局部性变革虽然对制片、发行业开放亦有推动，但毕竟是些修修补补、小打小闹的变革。1994 年国家对电影发行体制的改革曾被媒体称为电影业一次“大地震”，终结了中国电影发行体制的“统购统销”模式，赋予各电影制片厂自主销售生产的电影

产品。中国电影业的整体改革基本游离于国家改革开放大潮外，处于国家改革边缘。行业性质没有明确，电影产业形态基本没有形成，电影是“产业”还是“事业”之争一直不绝，对于电影属性定位因业内争论模糊而无定论。进入 21 世纪，中国电影从城市到农村，电影面临的困境，让电影业到了一个亟待改革破局的倒逼时刻。此刻中国电影业再不进行有效率改革将难以维继。

从宏观历史背景看，此时国家经济改革开放在 21 世纪也进入关键时刻，为了融入全球经济大环境，中国进入世界贸易组织（WTO）谈判到了最后关键时刻。电影是服务贸易业一个重要部分，谈判中的亦成为助推中国电影行业深化改革的动力。为了顺应中国加入世界贸易组织进一步改革开放的大势，为了与国家的改革开放的经济同步，内外形势一致指向倒逼中国电影院线制改革进行。

第一节 电影院线概述

“院线”一词，最通俗的一种说法是电影院连片成线。影院建多了连成一片就是“院线”。美国电影史学者道格拉斯·戈梅里（Douglas Gomery）对于“院线”研究曾指出：美国大规模的品牌化院线是从 20 世纪 20 年代开始兴起的。20 世纪 20 年代亦可看作是电影院线起源时间点，全球电影院线发展至今不足 100 年。1905 年诞生的中国电影比 1895 年诞生的世界电影仅晚了 10 年。若以 2002 年中国电影院线制改革作为中国院线制元年计算，中国电影院线建立比世界电影工业成熟的美国电影院线晚了整整 80 年。时间是历史，也体现距离。从这个角度看，中国电影院线是一条年轻院线。从最早形成院线、市场经济发达的美国市场看，电影院线是市场经济的产物，是电影工业化、产业化的结果，也是终端放映市场发展与竞争的结果。如果没有中国经济改革开放，确定了走社会主义市场经济道路，没有对中国电影产业化的市场定位，就不可能发生 2002 年 6 月这场中国电影院线制改革。追根溯源，只有当国家经济发展到一定水平，市场经济发展到一定阶段，文化产业发展才会有支持、

有条件、有环境。作为文化产业的重要组成部分，电影行业改革是随着国家宏观经济改革开放大势而动，也是伴随中国经济在 21 世纪的崛起而启动的。院线制改革出现在中国电影产业发展的关键时刻，一个亟待变革的时间节点上，更体现了电影业振兴与国家经济实力息息相关、休戚与共的关系。这一次院线制改革以市场最前沿的放映主体为主力，直接撬动市场终端。改革启动的时机、改革的力度显示了“院线制”改革在中国电影产业发展过程的重要性、关键性。2002 年 6 月电影业的这次院线制改革，可谓是中国电影业顺应潮流、与时俱进的革命，在这场改革中诞生的中国电影院线，对于电影产业发展的重要意义，院线制改革对以后电影业发展产生深远影响，给予其多高的评价都不过分。

一、电影院线定义

“电影院线”狭义的界定：电影院线是一种对电影院的组织和管理方式。在 2002 年 6 月指导院线制改革出台的国务院文件中对电影院线所下定义：电影院线是“以资本或供片为纽带，由一个发行主体和若干影院组合形成的市场主体”。

20 世纪 20 年代，美国影院主山姆·卡茨（Sam Katz）率先将美国零售业中开始流行的连锁店制度引入了电影放映业，雇请专业人士对自己的影院内外装修，进行统一品牌化设计，并通过统一广告进行宣传。为影院管理和员工行为制定了标准化流程，用严格成本控制和服务质量管理，为观众创造舒适、一致化的观影体验。这一实践在市场上取得了相当大的成就，直接催生了 20 世纪 20 年代美国最为成功的电影院线 Publix 诞生。此后，引来诸多影院运营商效仿，就此奠定了现代电影院线制的经营模式与管理基础。

二、电影院线的基本特点

概括 2002 年中国电影院线制改革的主要精神：推行“院线制”改革是对发行放映机制的一次重大改革。改革目标是减少发行层次，改变按行政区划计划供片、多次发行的计划经济模式。从改革文件宗旨的字里行间透露的精神契合了现代“院线制”的特点。

院线制主要有三个特点：

(1) 在放映市场实现规模经济和提高采购的议价权。

(2) 通过对影院标准化和科学化管理降低运营成本，力求获得更好的经济效益。

(3) 以规模化运营实现经营的品牌化，从而培养出忠实的消费群体。保证影院可持续运营。

基于电影院线制经营上的优势，院线组织管理模式成为了今天包括美国等全球成熟市场在内的对电影院经营的一种主要组织管理形式。中国在 2002 年 6 月选择了追求现代电影院运营管理模式的发行放映体制改革，是自 1992 年以来电影行业进行的力度最大的一次改革。中国院线制改革最终改变中国电影市场运行模式，与时俱进，对中国市场建立和发展是一次创造性革命。

三、电影院线分类

院线分类从广义角度对全球市场而言，可以分为三类：

第一类是商业主流院线。商业院线旗下的影院大多是新型多厅的。多厅新型影院自 20 世纪 70 年代后首先出现在美国，之后新型多厅影院逐渐向欧洲、亚洲蔓延，乃至在全球得以迅速发展。新型多厅影院大多建设在城市商业中心或中产阶级在郊区的聚居区，设施设备比较现代化。商业主流院线发行好莱坞各大发行商提供的最新商业影片，是商业大片重要的放映市场。主要消费群体为青少年。主力观影群体年龄在 16—35 岁。

第二类是艺术院线。旗下影院放映较多经营独立电影、外国电影以及重播经典电影。这类影院放映规模不大，多数只有一两张银幕。据业内人士估计，在放映业成熟的北美，美国艺术影院银幕总数大致在 1000 张左右。其观众群体 13% 是青少年，还有 1/3 的观众年龄在 65 岁以上。

第三类是汽车电影院线。汽车影院在美国诞生于 1932 年，随着美国人民生活郊区化以及汽车的普及而发展起来的，20 世纪 50 年代后期达到顶峰时期，在北美约有 4000 家汽车影院，收入曾经占到了影院业总收入

的 25% 以上。后来因各种因素，主要由于多厅新型电影院的兴起，观众对于观影环境需求发生变化，汽车电影院线逐渐衰落。需要指出的是，汽车电影院线的衰落与新型多厅影院兴起有关系。根据最近数据统计，截至 2012 年年底，美国汽车影院仅 366 家，银幕 606 张。

以上对于院线的三个分类，是针对相对成熟的海外市场而言，成熟的市场可以细分受众，细分电影类型，细分院线特色。对于刚进入市场化运作只有十余年的中国电影院线，全国四十多条院线其实没有真正的分类，如果一定进行要分类，目前只有一种院线，即全部院线都是百分之百的商业院线。中国电影业内有不少有识之士不断呼吁建立一条艺术院线，使不同类型的电影多一个市场通道，让市场多元化和丰富化，给不同观众群体多种选择。处于初级阶段的中国电影产业，尤其是还处于野蛮生长期的中国电影放映业，市场生态环境极为残酷。竞争激烈而无序，院线经营者和投资者更关注资本的效益。资本都是逐利的，短期投资回报压力让中国电影院线无法细分受众需求，细分市场特色，当然也无法完全做到按市场规律来对院线分类。一些对国内院线的分类也只是从技术指标上来区分，以后章节中会详细谈到这个问题。不能完全按国际市场对于院线分类方法进行中国院线的分类，并不表示中国电影院线和影院排斥艺术类电影，排斥汽车电影院等放映形式。在北京无论是艺术院线，还是汽车影院都有存在，归属在北京新影联院线旗下。其中，北京百老汇艺术中心代表了中国艺术院线的萌芽。北京枫花园汽车影院经营多年，成绩斐然。其年度票房一直保持在千万元级别上。这或多或少地影响到一些喜欢电影的投资者，在中国北方一线城市也出现了为数不多的汽车影院，附属于不同的商业院线。根据 2013 年全国电影院最新统计数据，国内有汽车影院 21 家、银幕 38 张，年度票房 1730 万元。北京枫花园汽车影院 2013 年度票房 1426 万元。所以，中国汽车电影院线还处在萌芽阶段。

第二节 放映市场的变迁

电影放映业是一种具有垄断性的经营体制的行业。在中国尤为明显,三级行政区划设定画地为线的建立放映网络,分配区域放映权形成的区域市场格局是为了保护影院经营者发展和其经营利益。20世纪末在中国某些城市或地区,区域市场出现竞争的萌芽。

为了全面了解中国电影院线制发展史,我们先回顾一下中国城市放映市场的变迁。在经过几轮发行模式改革后,从1995年开始中国电影发行由国内电影制片厂直接面向各省市电影发行公司发行销售自己生产的电影。按行政区划设立的中国各省市电影发行公司的以区域划分为垄断的计划经济发行放映模式,被这一发行改革所动摇。这一时期中国城市放映市场出现了竞争萌芽。主要在四川、福建、山西、陕西、山东等省份,这些省份除四川、山东外,其他皆是中等省份。造成竞争的直接原因是计划经济时期,省市电影公司利益划分的格局改变。省会城市省级电影公司一般是没有电影放映网点的,城市的放映网点基本属于市、地、县的电影公司或者当地的文化管理部门。在市场有限度放开后,这些省份城市出现了省市电影公司争夺电影发行权,争夺放映网点,或者是争夺电影院的竞争。四川省电影公司与成都市电影公司,福建省电影公司与福州等市电影公司,山西省电影公司与太原市电影公司,陕西省电影公司与西安市电影公司,山东省电影公司与青岛等四市电影公司等之间的矛盾和对于市场的争夺就是这一时期市场竞争的萌芽。

省市电影公司争夺电影发行权具体表现在抢购各电影制片厂的影片上。由于原体制利益分配体系,各省级电影公司资金相对要雄厚一些,有计划经济发行体制时期,是由省级电影公司直接与电影制片厂宣发部门打交道,累积了导演制片厂方面的人脉资源,348号文件也是要求各电影制片厂首先向省级电影公司销售影片,所以各省级电影公司在购进国产片上有相对优势。市级电影公司直接管理放映单位,参与布局规划放映网点,优势在于有放映渠道网点和长期管理影院的经验,放映网点上

资源大多倾斜于市级电影公司。所以，早期的放映市场竞争，是一种实力不对称的竞争，有时甚至是两败俱伤的竞争。能够从中脱颖而出的是极少数。从省市电影公司各自掌握的不同资源优势上可以看出，竞争双方不对称，资源配置也不在一个层面上，因而只能说这一时期国内市场有竞争萌芽，不具备市场充分竞争的条件与环境。

梳理一下这几个省市市场竞争情况。四川省电影公司从早期竞争中发展，现在已完成了院线转型，是四川太平洋院线前身。其院线排名一直位列全国的前十，到2013年退居全国院线第11位。该院线在西部地区有相当影响力。成都市电影公司从早期竞争中落败后，放弃电影主营业务。如今市电影公司主要业务是依靠政府政策经验面向农村“2131”电影放映。山西省电影公司和太原市电影公司是一个两败俱伤的例子。两家公司在业内都已销声匿迹。今天活跃在山西太原的市场院线有十余条，市场票房年年攀升，却与两家本地电影公司没有丝毫关系。福建省电影公司转型组建福建中兴电影院线，院线在国内属于中小规模，在当地市场占有一定份额。福州等几个地市电影公司则在行业深化改革中被边缘化了。陕西省电影公司在与西安市电影公司竞争，因无放映网点落败。2012年改制后省电影公司并入陕西省职业艺术学校，彻底退出电影业。西安市电影公司在院线制改革初期组建了西安长安电影院线，有短暂发展机会。随着中国院线市场竞争加剧，仍受旧体制束缚的西安长安院线难以与市场新进入者竞争，受困于陈旧体制、旧机制，长安院线没有搭上产业发展快车，截至2013年，院线电影主营业务基本萎缩殆尽。山东省电影公司抓住了第一轮城市新型影院建设机遇，在院线制改革前在济南万达广场建设了省内首家新型多厅21世纪影城，以此契机转型组建了“山东新世纪院线”。2012年引入新资本金，是国内有发展前景的中等规模院线。四个当年竞争的地市电影公司，只有青岛市电影公司在电影主业还有发展，其他几个地市公司已无声无息。

上述几个省市电影公司及所辖区域市场变化浓缩了中国电影产业市场化道路上的沉浮变迁，当初出现的放映市场竞争萌芽，发生发展经历折射了中国电影放映市场在转型时期的变化。正是由于市场上不断出现的诸多困境倒逼了中国院线制改革到来。靠着修修补补、小打小闹的变

革发行，安抚制片不能从根本上触动电影行业计划经济根基，不能给中国电影带来活力了。生产关系制约生产力发展，只有改变生产关系，才能解放生产力。2002年市场的困境、产业的发展呼唤院线制改革的到来。

当放映市场萌动着竞争因素时，中国电影院线萌芽随之而出现。这种萌芽可称为中国电影院线的雏形。

中国电影院线制改革启动于2002年6月，中国电影院线制雏形却早有出现。中国院线制雏形最早出现1996年中国的上海。上海电影市场有一个最完整的电影产业链，计划经济时期上海市场全国名列前茅。曾经有这样的说法：长春是新中国电影摇篮，上海是中国电影摇篮。上海市场完整的产业链条表现在，有实力雄厚的中国三大电影生产厂之一的上海电影制片厂，资源丰富，不仅有诸多从20世纪30年代过来的老电影明星，而且有实力不俗的海派电影生产制作能力。上海电影公司在行业内最早实行内部机制改革，公司总经理吴孟辰是中国电影业前期改革的风云人物，尤其在20世纪90年代中期主持中影公司工作，引进10部进口大片在改革中国进口片发行模式方面对电影业改革有贡献。上海电影制片厂的发行部门先于全国各电影制片厂，实行公司企业化运作，是国内电影制片厂发行机构和建制保留最完整的。这些综合因素促成了中国电影市场新生元素，“院线制”萌芽出现在了上海。1995年，中影公司凭借进口大片重回行业老大位置时，上海制片厂开始动心思把产业链条延伸到放映市场。1996年中国三大电影制片厂获得电影局批准奖励的进口大片发行指标。上海电影制片厂借机拉出一条电影院线——上海东方电影院线。所以，还在1996年上海市场就有两条电影院线：一条是上海电影公司的上海永乐电影院线。“永乐”含义是永创人类文明之乐；另一条，依托上海制片厂的上海东方院线。在放映规模上，东方院线远不及永乐院线，旗下影院仅13家，市场份额为上海市场的10%左右。

1996年7月，上海电影制片厂所属东方发行公司发行进口动画片《玩具总动员》，这是中国电影院线第一次市场实验。也是中国电影发行第一次分线发行放映的大胆实践。上海东方发行公司在上海市场按院线制模式，《玩具总动员》采用了分线发行，电影只在东方院线旗下影院放映。这让当时好莱坞片商迪士尼公司非常担心。片商不知道在中国最大

的电影市场——上海电影公司的院线不放映《玩具总动员》对影片整体票房会产生什么样的影响，会给自己的电影带来怎样的损失。当影片发行结束后，市场实验结果出乎很多人意料，《玩具总动员》全国票房为3200万元，当年排名第11位。相比一年前首次引进10部大片，同类型的动画片《狮子王》4130万元票房，年度排名第8位。两部影片票房差距并不悬殊。上海市场在东方院线13家影院放映《玩具总动员》票房获得几百万元。通过《玩具总动员》影片发行放映，上海东方发行公司的东方院线得以确立，发行公司就此还树立擅长动画片发行的品牌。上海从此成为中国动画片电影最大票仓。上海通过《玩具总动员》证明了分院线发行是成功的，这场实践对院线运营实际操作极具价值。

院线萌芽还出现在四川，前面提到发行改革伊始四川市场两个省市电影公司即形成竞争态势。没有院线概念，大家争夺的是影片发行权，获得电影区域放映发行权利后，影片面向全省所有放映单位。市场还没有对影院所属院线或者发行公司严格划分。为了与掌握了放映网点的各地市电影公司建立相对稳定的合作关系，巩固购片主动权，四川省电影公司联合中影公司在四川率先发起组建由省内各地市电影公司参与、按现代企业制度模式成立的四川西南影业有限公司。峨眉电影制片厂、成都市电影公司和成都华协电影院按出资份额组建了四川峨眉电影公司，国家电影局于1998年10月批准四川两家新电影公司正式分院线运营。在此之前两家公司间有一个著名的购片竞标案例——省市电影公司为了争夺上海电影厂的《摇啊摇，摇到外婆桥》和合拍片《老板的故事》等区域发行权的竞标。正是这次竞标区域电影发行权催生了四川为中国首个区域市场两条院线运营模式的试点。

同一时期，国家广电总局还特批在湖南省市场的院线制试点。湖南省电影公司与长沙市电影公司、潇湘电影制片厂分别组建两个新放映主体——潇湘院线和楚湘院线。两条院线于1999年开始运营。当时不叫院线，名称是影业发行公司，就是今天中国电影院线的前身。湖南潇湘厂和市公司组建潇湘影业公司，省电影公司成立楚湘影业公司。今天回顾当年中国电影院线萌芽出现，方知市场早已开始中国电影院线制改革的前奏，早有院线制改革的前期试点。